



اتحاد الجمعيات و المبرات
الخيرية الكويتية



تقييم

المشروعات الإنسانية

د. جمال الجبوري

الايداع

٢٠٢٣-٢٢٧٠

التزقيم الدولي

٩٧٨-٩٩٢١-٧٩٤٠٢-١



حقوق الطبع محفوظة

دولة الكويت

«٢٠٢٣م - ١٤٤٥هـ»

برعاية

التميز الإنساني
Humanitarian Excellence



(+965) 22 5544 35

(+965) 22 5544 36

الروضة - قطعة 2 - شارع علي سليمان أبو كحيل - مبنى 27

www.tamayuzkw.org

info@tamayuzkw.org

محتويات

07.....	مقدمة:
08.....	أولاً: مفاهيم أساسية:
08.....	تعريف تقييم المشروعات:
08.....	الفرق بين المتابعة والتقييم:
10.....	المهام الأساسية لتقييم المشروع:
11.....	أهداف وأهمية علمية التقييم:
13.....	الآثار الناتجة عن غياب التقييم:
13.....	ماذا نقيم في المشروع:
14.....	ما الفئات التي تحتاج التقييم:
15.....	أنواع التقييم:
15.....	مميزات وعيوب التقييم الداخلي والخارجي:
16.....	أساليب وأدوات التقييم:
17.....	معايير اختيار وسائل جمع بيانات عملية التقييم:
17.....	المصادر التي يتم الاعتماد عليها في عملية تقييم المشروع:
19.....	الفترة الزمنية لتقديم تقارير تقييم المشروع:
20.....	اعتبارات مهمة في عملية التقييم:
20.....	دورة حياة التدقيق:
21.....	تقييم المشروعات والبرامج من خلال المؤشرات:

26.....	تصميم وتنفيذ البرامج المناسبة بناءً على تقييم الاحتياجات:
28.....	تقييم أداء المشروع:
31.....	المعايير الدولية لتقييم المشروعات التنموية:
35.....	ثانياً تخطيط تقييم المشروعات:
37.....	خطوات إجراء عملية التقييم:
38.....	خطة التقييم:
38.....	نموذج خطة تقييم المشروع:
42.....	تقرير التقييم:
50.....	نموذج تقييم مشروع:
51.....	ثالثاً: إغلاق المشروع:
52.....	أنواع إغلاق المشروع:
52.....	خطة إغلاق المشروع:
53.....	تنفيذ إغلاق المشروع:
54.....	التقرير النهائي لإغلاق المشروع:
54.....	قائمة تدقيق إغلاق المشروع:
56.....	الدروس المستفادة:
57.....	نموذج الدروس المستفادة من المشروع:
58.....	الملاحق:
59.....	نموذج تقييم مشروع عند الجهات المانحة:

تقييم

المشروعات الإنسانية

د. جمال الجبوري

المقدمة

إن مفهوم إدارة المشروعات **Project Management** يمثل جزءًا من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشارك معها في ذلك المفهوم، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال دورة حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكّن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة .

وتعتبر إدارة المشروعات علمًا وفنًا حديثًا ومتطورًا، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشروعات، فهي قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع، ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافًا محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تقييم المشروعات لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، إذن نحن بحاجة إلى تقييم المشروعات لاختبار فاعليتها وكفاءتها في تنمية العملية البشرية و الانتقال من مرحلة الأحكام و التقييمات المجردة إلى مرحلة أخرى موضوعية تستند إلى المعرفة و البحث العلمي.

أولاً: مفاهيم أساسية

تعريف تقييم المشروعات:

- هي عملية قياس مدى نجاح مشروع ما في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها. وهي عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعية.
- هو فحص التغير أو الآثار التي نجمت عن تطبيق المشروع، وهو محاولة لربط المخرجات بدخول أو بدء تنفيذ المشروع وإحداثه للأثر في فترة زمنية محددة.

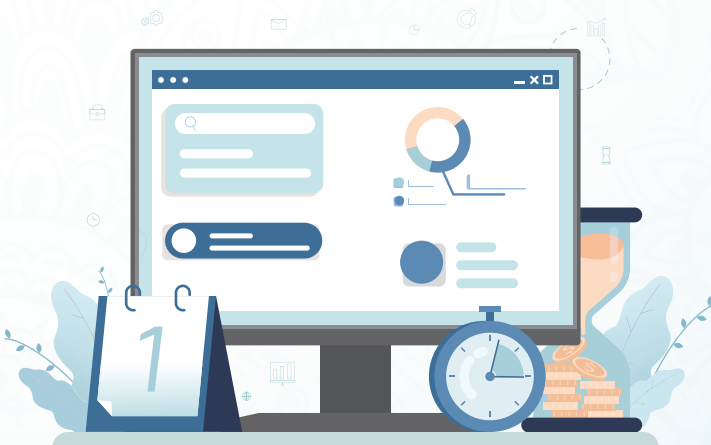
الفرق بين المتابعة والتقييم:

يعتبر البعض أن التقييم والمتابعة وجهان لعملة واحدة، ولكن يمكن إظهار الفرق بينهما من خلال الجدول التالي:

المقارنة	المتابعة	التقييم
الغرض	مدى تنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة المشروع.	مدى تحقيق أهداف المشروع.

محاو المقارنة	المتابعة	التقييم
التوقيت	عملية مستمرة طوال مرحلة التنفيذ.	عملية مرحلية (عند نصف مدة المشروع أو في نهاية المشروع أو بعد انتهاء المشروع بفترة عند تقييم أثر المشروع).
الجهات المشاركة	أفراد من داخل المشروع والجهات التي تتعامل معه.	أساساً أفراد من خارج المشروع ومختارون من قبل الجهة الممولة.
الاستفادة	في تنفيذ وإدارة موارد المشروع	في تنفيذ وإدارة موارد المشروع. وفي تخطيط مشروعات جديدة. وفي تخطيط وتنفيذ مشروعات مماثلة.
العلاقة مع مراحل المشروع	تستخدم الخطة المصممة للمشروع كإطار مرجعي للمتابعة.	ينطبق على جميع مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.
العلاقة بين المتابعة والتقييم	المشروع للخطة الموضوعة له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة.	يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة.

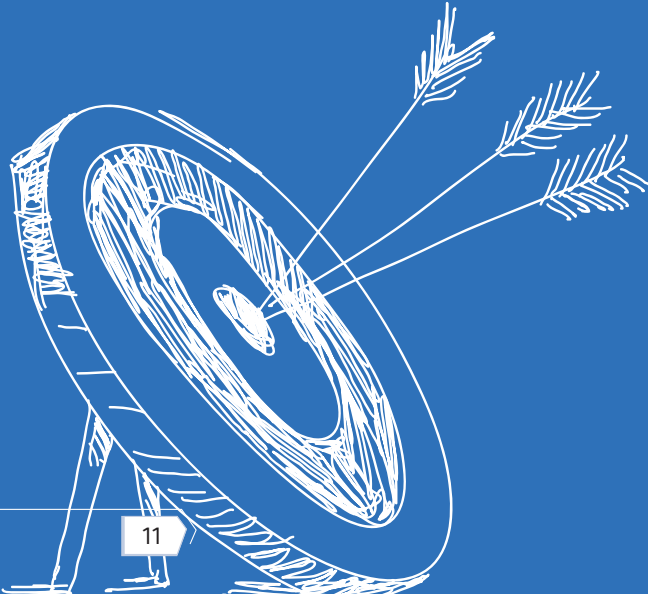
المهام الأساسية لتقييم المشروعات:



أهداف عملية التقييم :

يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف على النقاط التالية:-

- مدى تحقيق أهداف المشروع.
- مدى ملاءمة إستراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدى ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدى مشاركة المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المشروع.
- مدى استمرارية المشروع.
- مدى فعالية إدارة المشروع.
- مدى كفاءة إدارة موارد المشروع.
- مدى أثر المشروع على المستفيدين.



أهمية التقييم:

للتقييم مكانة هامة في أي مشروع تنموي، وتتمثل أهمية التقييم في قدرته على:

- إظهار الإنجازات أو الاخفاقات الرئيسة للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجرائها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، وإدارة المشروع.
- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار أنسب الوسائل .
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها، أو القوة فيمكن استغلالها.
- تقييم و تحفيز العاملين على العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.

الآثار الناتجة عن غياب التقييم:

- يترتب على غياب عنصر تقييم المشروعات آثار سيئة من أهمها:
- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- الإسراف في استخدام الموارد بسبب اختيار مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين .
- عدم وجود استمرارية للمشروع.
- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد .
- صعوبة التعرف على المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها وبالتالي عدم القدرة على حلها .

ماذا نقيم في المشروع؟

- التجهيز للمشروع (مثل تعيين العاملين وتدريبهم – شراء المعدات).
- تقييم الاحتياجات (المسح الأولي).
- التخطيط (صياغة الأهداف والإستراتيجيات).
- الأنشطة (زيارات – ندوات ...).
- التطبيق والاستخدام.
- أثر المشروع على المجتمع.

ما الفئات التي تحتاج التقييم:

- أعضاء المجتمع المشاركين في المشروع .
- الأفراد الذين لم يصلهم المشروع وهم بحاجة للمشروع.
- الفئات المستهدفة (المستفيدة من خدمات المشروع)
- العاملون بالمشروع .
- إدارة المؤسسة المنفذة للمشروع .
- الجهة الممولة.



أنواع التقييم:

توقيت التقييم	نوعية المعلومات	محور التقييم	فريق العمل
التقييم القبلي	التقييم الكمي	تقييم العملية	التقييم الداخلي
التقييم المرحلي	التقييم الكيفي	تقييم الأثر	التقييم الخارجي
التقييم نصف			التقييم بالمشاركة
التقييم النهائي			

مميزات وعيوب التقييم الداخلي والخارجي

التقييم الداخلي: يتكون فريق التقييم من أفراد لهم في الغالب علاقة مباشرة بالمشروع خاصة عند التنفيذ. يمكن أن يشتمل الفريق في هذه الحالة على المستهدفين بالمشروع والموظفين العاملين به .

المميزات	العيوب
سهولة الاستعانة بالزملاء.	الرؤية المحددة والمتكررة نتيجة معاشية المشروع.
السرعة في الأداء.	التحيز والمجاملة وعدم الموضوعية.
التكلفة الأقل	تكرار الأساليب القديمة.
على دراية جيدة بالمشروع ويستطيع أن يفسر السلوك والاتجاهات الشخصية للأفراد.	قد يكون مندفعاً بآماله في تحقيق كسب شخصي

التقييم الخارجي: يتكون فريق التقييم من أفراد ليس لهم أي علاقة مباشرة تربطهم بالمشروع يطلب منهم (عادة من قبل الجهة الممولة) عمل التقييم. وفى هذه الحالة يكون العاملين والفئات المستهدفة بالمشروع مستجيبين فقط لعملية المسح وجمع المعلومات.

المميزات	العيوب
فرصة الحصول على آراء غير منحازة وقريبة من الحقيقة	يمثل تكلفة أكبر ويستغرق وقتاً أطول.
يستطيع أن يرى البرنامج بنظرة جديدة	لا يمكن استخدامه بصورة دورية ومتكررة.
لن تؤثر نتيجة التقييم عليه	يأخذ الكثير من الوقت حتى يتعرف على البرنامج وعلى سلوك واتجاهات الأفراد.
لديه خبرة جيدة في أساليب التقييم	

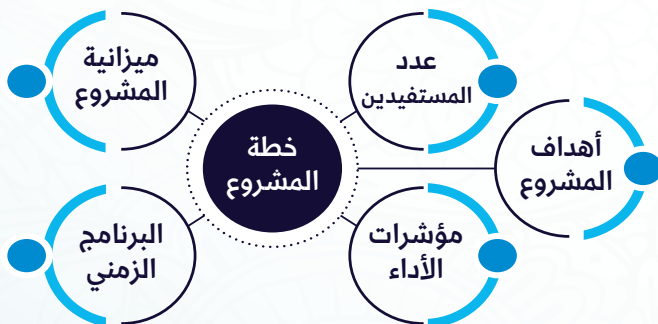
أساليب وأدوات التقييم:

أساليب وأدوات التقييم:	
1. الزيارات الميدانية للمشروع	2. اللقاء مع شركاء المشروع وأي جهة لها علاقة بالمشروع
3. التقارير الفنية	4. التقارير المالية
5. استطلاعات آراء المستفيدين	6. قياس الأثر المبني التقارير القبلية والبعدية
7. قياس مؤشرات الأداء	8. آراء الفريق الاستشاري والمستشارين للمشروع

معايير اختيار وسائل جمع بيانات عملية التقييم :



المصادر التي يتم الاعتماد عليها في عملية تقييم المشروع:





الفترة الزمنية

لتقديم تقارير تقييم المشروع

التقارير (قبلية - أثناء - بعدية)



اعتبارات مهمة في عملية التقييم

هل العمل الذي تم إنجازه يتطابق مع المستوى المخطط لإنجازه؟

الفعلي مقابل المخطط:

هل من المحتمل حدوث تغييرات كبيرة في الجدول الزمني؟ إذا كان الأمر كذلك، فحدد طبيعة التغييرات.

الجدول وطبيعة التغييرات:

ما التقدم المحرز في المهام التي يمكن أن تقرر نجاح أو فشل المشروع؟

التقدم المحرز في مهام محددة:

ما إمكانية فشل المشروع أو الخسارة النقدية؟

احتمال الفشل:

م الدروس المستفادة من المشروع الجاري تدقيقه ويمكن تطبيقها على المشاريع الأخرى التي تضطلع بها المنظمة

الدروس المستفادة:

ما الافتراضات أو القيود التي تؤثر على البيانات في التدقيق؟

افتراضات البيانات:

توضيحات حول دورة حياة التدقيق:

إنهاء
المشروع

06

05

إعداد
التقرير

تحليل
أولي

04

03

قاعدة
بيانات
التدقيق

تعريف
خط
الأساس

02

01

بدء
التدقيق

توضيحات حول دورة حياة التدقيق:

- بدء التدقيق: تحديد غرض ونطاق التدقيق وتحديد المنهجية. الفريق يجب أن يكون له وصول إلى جميع السجلات والتقارير.
- خط الأساس - معايير الأداء
- قاعدة البيانات - تراكم المعلومات
- التحليل الأولي - يقارن المعلومات التي تم جمعها بالمعايير ويحكم على أداء المشروع
- إعداد التقارير - إعداد تقرير التدقيق وتوصيات للتحسين.
- الإنهاء - مراجعة عملية التدقيق وتوصيات للتحسين.
- تدقيق المشروع لا يشبه التدقيق المالي - التدقيق المالي محدود في نطاقه ويركز على أصول المنظمة في حين أن تدقيق المشروع أوسع نطاقاً ويتناول إما مكوناً كاملاً أو جزئياً أو فردياً للمشروع.

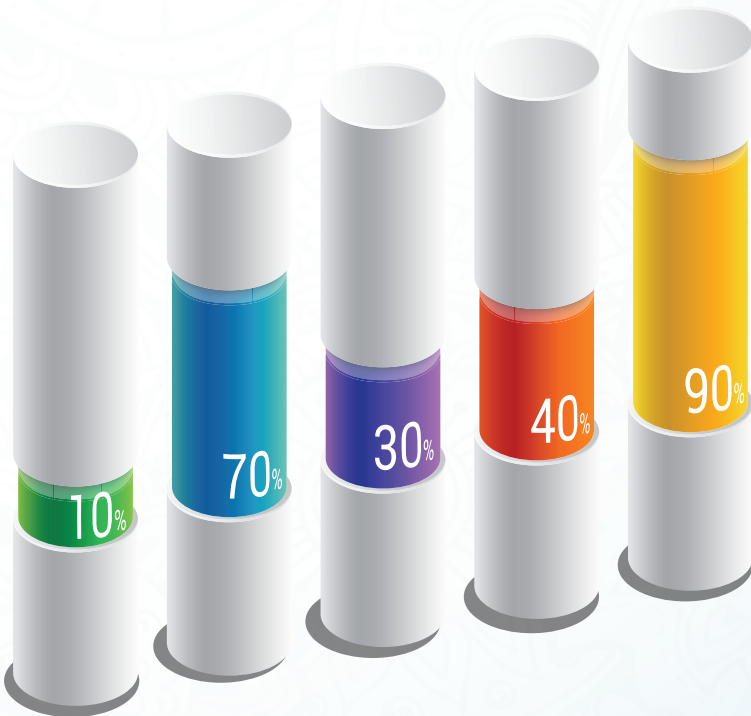
تقييم المشاريع والبرامج من خلال المؤشرات:

مع نمو القطاع الخيري وتقدمه، وتبنيه للممارسات المؤسسية، ازداد الاهتمام بجودة المشروعات والبرامج التي تقدمها الجمعيات الخيرية، من هنا كانت أهمية التقييم المستمر لهذه المشاريع والبرامج من خلال مؤشرات تعكس أداء هذه الجهات ومستوى تطورها، هذا الموضوع هو مدخل لمؤشرات الأداء وآلية الاستفادة منها في تقييم وتطوير المشروعات والبرامج الخيرية.

ما هي مؤشرات أداء تقييم المشروعات؟

قياسات توفر بيانات ومعلومات تسمح بالمقارنة وتحديد التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع والبرامج والمبادرات الخاصة بالجهة.

أنواع المؤشرات الخاصة بتقييم المشروعات:



المستوى الأول: الأنشطة الخاصة بالبرنامج:

ويقصد بها المؤشرات المرتبطة مباشرة بأنشطة المشروع، والتي تملك الجهة تحكماً كاملاً بها مثل:

- عدد الحلقات التلفزيونية التي تم إعدادها.
- عدد الدورات المقدمة.
- عدد الإعلانات الموزعة.
- عدد الوجبات الغذائية التي تم إعدادها.

المستوى الثاني: المشاركة:

يقصد بها المؤشرات المرتبطة بمشاركة أو تفاعل المستفيد النهائي بأنشطة المنظمة مثل :

- عدد مشاهدات الحلقات التلفزيونية.
- عدد المسجلين في كل دورة.
- عدد حضور كل دورة.
- نسبة الحضور إلى المسجلين في الدورة.
- عدد المستفيدين من الوجبات الغذائية.

المستوى الثالث: الرضا:

ويقصد بها المؤشرات التي يمكن قياسها مباشرة بعد انتهاء مشاركة المستفيد في النشاط، وترتبط برضا المستفيد حول جودة الخدمة أو نجاح معين نتوقع أن يصل له المستفيد مباشرة بعد الأنشطة، مثل:

- عدد من وافق على أن التدريب كان مفيداً.
- عدد من اجتاز الاختبار الخاص بالدورة.
- عدد من أضاف تعليقاً إيجابياً على الفيديو.
- عدد من أقلع عن التدخين خلال الحملة التوعوية.

المستوى الرابع: الأثر :

محاولة تحديد الآثار المترتبة على المستفيدين من النشاط بمعزل من التغيير الحاصل بسبب مؤثرات أو أشخاص آخرين أو التغيير الحاصل على كل حال.

مؤشرات تقييم المشروعات أو البرامج

مؤشر التوافر	مؤشر الاستخدام	مؤشر الجهد
يبين هذا المؤشر ما إذا كان شيء ما موجوداً أو متاحاً	يبين إلى أي مدى يستخدم شيء ما في الغرض الذي أعد له	يبين نوعية وحجم الجهد أو الموارد المستثمرة لتحقيق الأهداف
مثال : وجود راعية صحية لكل 50 منزل بقرية ما يكون مؤشراً لمدى توافر الراعيات الصحيات بالقرية.	مثال: عدد الأهالي بالقرية الذين يستخدمون المرحاض الصحي المنشأ حديثاً من خلال المشروع بانتظام .	مثال : العدد المطلوب من شباب القرية للقيام بحملات التوعية ونظافة الشوارع خلال فترة العطلة الصيفية .

مؤشر الكفاءة	مؤشر التغطية	مؤشر الملائمة
يبين ما إذا كانت الموارد والأنشطة قد استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف.	يبين نسبة أو عدد من يحصلون على شيء ما من بين أفراد الفئة التي تحتاج إلى هذا الشيء .	يبين هذا المؤشر مدى ملائمة شيء ما.
مثال : عدد ومدى تكرار ونوعية الزيارات الإشرافية التي تمت بعد تبني استخدام وسائل مكافحة الحيوية للمزروعات بإحدى القرى.	مثال : عدد أو نسبة الأسر التي استفادت من مشروع إنشاء خزانات الصرف الصحي المنزلي بالنسبة لعدد الأسر بالقرية.	مثال : مدى ملائمة نوع معين من سلالات الماعز للتربية لدى الأهالي بقرية ما من حيث نوعية العلائق المقدمة ودرجة حرارة المنطقة .
مؤشر الأثر	مؤشر النوعية (الجودة)	مؤشر سهولة المنال
يبين مدى الأثر الناتج عن الأنشطة و البرامج.	يبين هذا المؤشر نوعية أو مستوى جودة شيء ما.	يبين هذا المؤشر ما إذا كان الشيء الموجود في متناول أولئك الذين يحتاجونه فعلا.
مثال: إن انخفاض حالات الإصابة بالإسهال لدى الأطفال بقرية ما بعد حملات التوعية الصحية قد يكون مؤشراً للأثر الناتج عن هذه الحملات.	مثال : ظهور الرغبة في شكل مقبول وجذاب وخالي من الشوائب والعيوب .	مثال : إن وجود حضانة نموذجية بقرية ما قد لا يكون في متناول جميع الأسر بالقرية نتيجة لبعد مقر الحضانة أو ارتفاع قيمة الاشتراك الشهري .

تصميم وتنفيذ البرامج المناسبة بناءً على تقييم الاحتياجات :

تصميم وتنفيذ البرامج المناسبة بناءً على تقييم الاحتياجات والمخاطر دون تحيز، وفهم مواطن ضعف وقدرات المجموعات المختلفة. يتم تصميم وتنفيذ البرامج المناسبة بناءً على:

1. تقييم الاحتياجات دون تحيز: مثل مساعدة نوع من المجموعات المتضررة وترك نوع آخر يختلف فقط في القومية أو الديانة أو الحزبية.
2. تقييم المخاطر دون تحيز: مخاطر بيئية، مخاطر الأمان والسلامة، مخاطر الأوبئة وانتقال العدوى، مخاطر كيميائية.
3. فهم مواطن ضعف المجموعات المتضررة مثل المسنين، والمعاقين، والمرضى.
4. تقدير قدرات المجموعات المختلفة: الشباب المتخصصون لهم قدرات تختلف عن الشباب غير المتعلمين، والأطباء تختلف قدراتهم ومهاراتهم عن المهندسين والمعلمين، كل مجموعة تنفع لنوع مختلف من المشروعات.



المسح التقديري للنزيه:

- بذل الجهود الخاصة بتقدير احتياجات الناس في المواقع التي يصعب الوصول إليها.
 - التحرك على نحو نزيه لا يعني أنه يجب معاملة جميع الناس بالطريقة نفسها، لأن لكل مجموعة احتياجات وأوجه ضعف وقدرات مختلفة.
- بذل الجهود الخاصة بتقدير احتياجات الناس في المواقع التي يصعب الوصول إليها، مثل:
1. سكان المناطق ذات تضاريس وعرة.
 2. الساكنون مع العوائل المضيفة.
 3. الناس المعرضون للخطر.

تنوع احتياجات المجتمعات المتضررة:

التغيير المناخي:
مثل: الفيضانات

التراجع البيئي:
مثل: تآكل التربة،
أو إزالة الغابات

العوامل الاجتماعية:
مثل: تعليم
الفتيات، مخططات
الإيواء

الانتماءات الدينية:
مساجد، مدارس
دينية، أعياد دينية...
أو السياسية

الفقر والحرمان:
المستوى المعيشي
للبلد

تقييم أداء المشروع:

• إن تقييم الأداء ضروري لتشجيع التغييرات في السلوك ودعم التطوير الوظيفي الفردي والتحسين المستمر من خلال التعلم التنظيمي.

• التقييم يعني القياس مقابل معايير محددة.

أسباب سوء تقييم أداء المشروعات:

- تترك تقييمات الأفراد لمشرفي القسم الرئيس لأعضاء الفريق.
- عادة ما يقيس أداء الفريق فقط على الوقت والتكلفة والمواصفات.

أسئلة يجب الإجابة عليها قبل تقييم أداء المشروع - الفريق

1. هل المعايير والأهداف لقياس الأداء واضحة، تشكل تحديًا، ويمكن تحقيقها؟ هل تؤدي إلى نتائج إيجابية؟
2. هل يعرف جميع أعضاء الفريق المسؤوليات ومعايير الأداء؟
3. هل مكافآت الفريق كافية؟ هل تعتقد الإدارة أن الفرق مهمة؟
4. هل هناك مسار مهني لمديري المشروعات الناجحين؟
5. هل لدى الفريق سلطة تقديرية لإدارة الصعوبات على المدى القصير؟
6. هل هناك مستوى عال من الثقة داخل ثقافة المنظمة؟
7. هل هناك معايير تتجاوز الوقت والتكلفة والمواصفات؟

إجراء مراجعات الأداء – (الأفراد):

- ابدأ بمطالبة الفرد بتقييم أدائه الخاص.
- تجنب إجراء مقارنات مع أعضاء الفريق الآخرين؛ بدلا من ذلك، قيم الفرد من حيث المعايير والتوقعات المقررة.
- تركيز الانتقادات على سلوكيات محددة بدلا من التركيز على الفرد بشكل شخصي

- كن متوافقا (متناسقا) وعادلا في معاملة جميع أعضاء الفريق
- تعامل مع المراجعة كنقطة واحدة في عملية مستمرة.

تقييم أداء المشروع: (فرد):

مسؤوليات تقييم الأداء:

- في المنظمات الوظيفية: مدير المنطقة قد يلتمس رأي مدير المشروع حول أداء الفرد في مشروع محدد.
- مصفوفة متوازنة: يقوم مدير المشروع ومدير المنطقة بتقييم أداء الفرد بشكل مشترك.
- مصفوفة المشروع ومنظمات المشاريع: مدير المشروع هو المسؤول عن تقييم الأداء الفردي.
- وفي بعض مؤسسات المصفوفات، يقوم مديرو المشاريع بإجراء

استعراضات الأداء، في حين أن مديري المناطق مسؤولون عن استعراضات الأجور.

• في حالات أخرى، تعتبر استعراضات الأداء جزءاً من عملية إقفال المشروع، ودفع الاستعراضات هي الهدف الرئيس لتقييم الأداء السنوي. وتتجنب المنظمات الأخرى هذه المعضلة من خلال تخصيص مكافآت جماعية فقط لأعمال المشروع وتقديم جوائز سنوية للأداء الفردي.

تقييم الأداء الفردي:

تقييم متعدد الأبعاد (360 - درجة تغذية راجعة) ، يتطلب التماس تغذية راجعة فيما يخص أداء أعضاء الفريق من جميع الأشخاص الذين يؤثر عملهم.



المعايير الدولية لتقييم المشروعات التنموية:

المؤسسات والمنظمات الدولية التي تعتمد المعايير الخمسة هي:



تعريف تقييم المشاريع التنموية حسب رأي المنظمات الدولية التي تستعمل المعايير الخمس:

تقييم المشروعات التنموية هو:

عملية قياس مرحلية لمدى ارتباط المشروع بالاحتياجات التي وضع من أجلها ومدى الكفاءة والفاعلية للمشروع وكذلك الأثر والاستدامة بهدف مراجعة الإنجازات التي حققها المشروع مقابل ما خطط له

والمعيار هو:

أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز، ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه

1. معيار الارتباط (Relevance):

معيار يقيس مدى ملائمة المشروع للمؤسسات والجمعيات والممولين والفئات المستهدفة، وأن على إدارة المشروع في هذا المعيار اختيار الفئات المستهدفة المناسبة ومعرفة احتياجاتهم الحقيقية، وأن يتم تصميم المشروع بحيث يلبي هذه الاحتياجات.

ضوابط معيار الارتباط

تصميم المشروع بحيث يحل مشاكل الفئات المستهدفة ويلبي احتياجاتها.	تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة.	التعرف على المشاكل الحقيقية للفئات المستهدفة وتحديد احتياجاتها بالمشاركة.	تحليل الفئات المستهدفة والشركاء.
---	--	---	----------------------------------

2. معيار الكفاءة (Efficiency):

معيار يقيس مدى استغلال الأمتل للموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق المخرجات المخطط لها وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة.

ضوابط معيار الكفاءة

هل تم تحقيق نتائج غير مخطط لها؟	نوعية المتابعة موجوة أم لا وهل يتم الاستفادة منها؟	تكاليف مخرجات المشروع مقارنة بتدخلات أخرى و تبرير التكاليف بالفوائد.	نوعية الإدارة اليومية شاملا إدارة الموازنة والموظفين والمعلومات والمخاطر.	مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجوة في الإطار المنطقي للمشروع.
---------------------------------	--	--	---	---

3. معيار الفاعلية (Effectiveness):

معيار يقيس مدى القرب من تحقيق الأهداف، وما العوامل التي قد تعرقل تحقيق الأهداف؟

ضوابط معيار الفاعلية

الهدف من
المشروع مذكور
بوضوح.

مؤشرات قياس
الأهداف تعبر بدقة
عن الأهداف.

طرق الحصول على
مؤشرات قياس
الأهداف الملائمة.

بإنهاء المشروع
سيتحقق الهدف
العام من المشروع.

4. معيار الأثر (Impact):

معيار يقيس مدى تحقق الهدف العام للمشروع والمنظمة على مستوى الفئات المستهدفة والمجتمع على المدى البعيد.

ضوابط معيار الأثر

مدى تحقيق
الهدف العام
ومدى مساهمة
المشروع في
تحقيق هذا
الهدف.

مدى انتشار
الأثر الاقتصادي
للمشروع على
الموظفين
ومقدمي الخدمات.

قصص النجاح
والدروس
المستفادة
والوسائل والحلول
الإبداعية.

مدى مساهمة
المشروع في
تطوير القطاع
المستهدف فيما
يتعلق بتطوير
الموارد البشرية

2. معيار الاستدامة (Sustainability):

معيار يقيس مدى ديمومة المشروع بعد انتهائه، ويركز على نوعين من الاستدامة. **الأول الاستدامة المؤسسية** والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع ودمجها ضمن هيكلتها، **والثاني الاستدامة المالية** والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

ضوابط معيار الاستدامة:

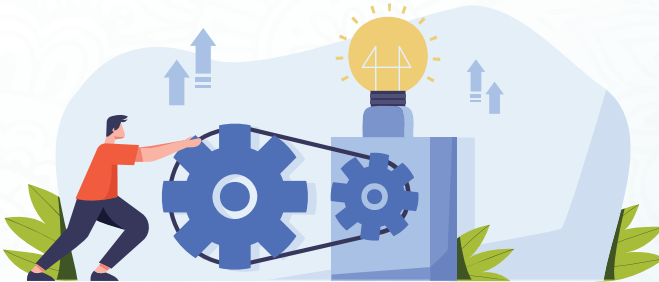
الإحساس بملكية المشروع المتحقق فعلا لدى المؤسسة المنفذة من لحظة ما قبل البدء بالمشروع.

إعداد التعليمات والأنظمة القانونية الخاصة بالمنحة.

عينة تجريبية من موقع معين لاختبار هدف ما.

يستمر التعامل بنفس سياسة المنحة (المساعدة) بعد انتهاء التعاون مع الشركاء.

يوجد لدى المؤسسة الشريكة كفاءة وطاقة تنظيمية لتنفيذ الأنشطة ومن ثم تحقيق التأثير المطلوب بعد انتهاء التعاون.



ثانياً تخطيط تقييم المشروعات



تخطيط تقييم المشروعات يتضمن:

الفهم الصحيح للمشروع وأهدافه القصيرة والبعيدة المدى والغايات.

فهم الافتراضات بين هذه المحاور (الأهداف- الغايات).

تحديد أهداف التقييم.

تحديد المؤشرات ونظم المعلومات وكيفية جمعها ومدة الجمع.

اختيار أولويات وأهداف التقييم .

تحديد الطرق والأساليب التي سيتم استخدامها .

تحديد مايجب عمله بالتفصيل.

تحديد دور كل فرد في عملية التقييم .

تحديد الوقت الذي سيتطلبه التقييم وكم سيتكلف .

رؤية كيفية ارتباط أجزاء التقييم بعضها ببعض .

خطوات إجراء عملية التقييم:



خطة التقييم:

تقييم الاحتياجات (Needs Assessment)	مرحلة التخطيط للمشروعات
تخطيط وتصميم المشروعات (Project Planning & Design)	
تخطيط المتابعة والتقييم (M&E Planning)	
البيانات الأساسية/بداية المشروع (Baseline Data/Start Up)	مرحلة التنفيذ
التقييم النصفي (Midterm Evaluation)	
التقييم النهائي (Final Evaluation)	
الدروس من الرصد والتقييم (M&E Lessons Learned)	مرحلة المراجعة والتخطيط المستقبلي
التقييم اللاحق (Ex-Post Evaluation)	

نموذج خطة تقييم المشروع:

مرحلة التخطيط للمشروعات

تخطيط وتصميم لمشروعات
Project Planning & Design

مرحلة التخطيط للمشروعات





نموذج خطة تقييم مشروع

التفاصيل	نموذج خطة تقييم مشروع
1. اسم المشروع: 2. المكان : 3. الهيئة المسؤولة عن التقييم : 4. الشخص المسئول عن التقييم : 5. من الذين يحتاجون التقييم : 6. متى يحتاجون التقييم؟ 7. معلومات أخرى :	1. معلومات رئيسة عن المشروع :
2. أهداف التقييم :	
3. كيف سيتم استخدام النتائج؟	
ما البيانات والمعلومات التي تبحث عنها ومصادرها؟	4. ما العناصر التي تريد تقييمها :
جملة التعينة : نسبة العينة :	5. العينة :
السجلات، المناقشة، التقارير، الشكاوى، الاقتراحات، الزيارات، الصور، الملاحظة، تدوين بيانات. المسح أو الحصر	6. أساليب جمع المعلومات :
7. أين سيتم جمع البيانات والمعلومات؟	
8. من الذي سيقوم بإجراء التقييم؟	
9. متى سيتم التقييم؟	
10. الميزانية :	

تقرير التقييم:



ما يجب مراعاته في كتابة تقرير التقييم:

يجب أن يراعى الكاتب ما يلي:

1. خصائص الجمهور الذي يكتب له، ومع أن الإبداع والكتابة الجيدة من الأمور الهامة، إلا أنه يجب التركيز على احتياجات الجمهور نصب عينيه، مثل الطريقة التي يفضلونها في تنظيم التقرير، حجم الوقت الذي سيقضونه في دراسته. كما يجب أيضاً الاهتمام بأسلوب وحجم وشكل وعمق التقرير.

2. التفكير في عملية التوزيع، خصوصاً إذا ما تضمن التقرير موضوعات حساسة أو سرية. وفي هذه الحالة ربما يلزم إعداد صور مختلفة من التقارير يراعى فيها تغيير الأسلوب، بحيث يتناسب مع مختلف الفئات التي سيعرض عليها. وعلى أي حال فإنه يجب أن يكون الأشخاص الذين زدونا بالمعلومات والذين في حاجة مباشرة للنتائج، هم أول من يحصل على التقرير، كما يجب إعطاء التقرير للأفراد أو الهيئات الذين يكونون قد طلبوا إجراء التقييم إلى جانب الزملاء والإداريين والعاملين في المشروع.

3. يجب ملاحظة أن الذين أجري عليهم المسح، وهم المشتركون في المشروع من أفراد المجتمع المحلي، لابد أن يقفوا على نتائج المسح والتقييم الذي أجري على مشروعاتهم ومجتمعهم المحلي. وكلما أسرعنا في تزويدهم بالنتائج كلما كان ذلك أفضل.

عناصركتابة تقرير التقييم :

العنصر	التفاصيل
1.صفحة الغلاف :	• اسم وموقع تنفيذ المشروع. • أسماء من قاموا بعملية التقييم. •أسماء الجهات المتصلة بالتقييم (وزارات – هيئات ...). • الفترة التي غطها التقييم. • تاريخ الانتهاء من التقييم.
2. قائمة المحتويات :	يجب أن تكون قائمة المحتويات واضحة ومرتبطة ومنطقية لكي يسهل على القارئ الوصول إلى الأجزاء التي تهمه في التقرير .
3. الملخص :	ملخص التقرير يعطي صورة موجزة عن مكونات التقرير حيث يعرض الغرض من التقييم ولمصلحة من تم إجراؤه وكيف وأين ومتى وأهم النتائج والتوصيات.
4. معلومات التقرير الأساسية :	خلفية عن المشروع: أهدافه وعملية تقييم. شرح بإيجاز عن متى ولماذا وكيف بدأ المشروع؟ ما الأنشطة والموارد الرئيسية المتضمنة في المشروع؟ (يتم الحصول على المعلومات من مقترح المشروع - تقارير الإنجازات - محاضر الاجتماعات...).

التفاصيل	العنصر
• يتم شرح الغرض من التقييم وأهدافه وتحديد الجمهور الذي يجري التقييم من أجله. • يتم شرح الأسباب وراء خطة التقييم والطرق التي استخدمت في الحصول على المعلومات . • يتم إرفاق نماذج طرق التقييم التي استخدمت (مثل استمارات الاستبيان). • يتم ذكر المشكلات التي تم مواجهتها (موارد بشرية – نواحي مالية – نواحي تنظيمية) .	5. الغرض من التقييم والطرق المستخدمة :
• أين وكيف تم جمع المعلومات ، بواسطة من ، ما هي الطرق التي استخدمت؟ • ما مدى صدق وصلاحيّة هذه الطرق بعد أن استخدمت؟ • أضيف أي برنامج زمني أو جدول خاص بالتقييم كملحق في نهاية التقرير. • اذكر كيف تم تدريب العاملين والمشاركين في البرنامج على استخدام طرق التقييم ؟ • يمكن أن تذكر النتائج غير المقصودة التي قد يسفر عنها التقييم	6. الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم:

التفاصيل	العنصر
• بعد تحليل الحقائق والأرقام والمعلومات التي جمعت ، فإنه يمكن إعداد الجداول والرسوم ونتائج الاختبارات وضمها للتقرير. • يمكن إضافة نماذج مكتوبة من المواد المسجلة على الشرائط والصور الفوتوجرافية ،وهي غالباً نقاط معينة لا يمكن أن تتضح بأي شكل آخر . • صف باختصار الطرق التي استخدمت في تحليل المعلومات.	7. نتائج عملية جمع وتحليل البيانات:
وتتضمن : • الى أي مدى تحققت أهداف المشروع؟ • أي جوانب المشروع (التخطيط – الإدارة – المتابعة – التدريب –الأنشطة الميدانية...) تمت بشكل جيد ،أي منها تحتاج إلى تطوير وتحسين. • هل تم استخدام موارد وإمكانيات المشروع البشرية والمادية بطريقة فعالة . • كيف تغير المشروع مع الوقت؟ • ما التكلفة والعائد من المشروع ؟ • ماذا يمكن توقعه على المدى القصير والطويل لمستقبل المشروع؟ • ما الآثار أو التغييرات التي أحدثها المشروع؟	8. الاستنتاجات :

العنصر	التفاصيل
9. التوصيات :	• في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ، ما خطة العمل التي تقترحها؟ • كيف سيتم تنفيذ الخطة ؟ بواسطة من ؟متي ؟ ضع قائمة بتوصياتك؟
10. المرفقات :	رسوم بيانية ، جداول ، إيضاحات، صور ، صور مستندات ، نماذج واستمارات تقييم



عناصر كتابة تقرير التقييم :

م	المعيار	التفصيل	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية
1	الجانب القانوني	لا يوجد على المنظمة أي مشكلات قانونية، وجود أنظمة ولوائح			
2	الجانب المالي	تقرير حساب ختامي، كشف حساب بنكي، مكتب مراجعة خارجي			
3	الجانب الإداري	تفعيل مجلس الإدارة، مدير تنفيذي متفرغ، نسبة الموظفين المتفرغين أكثر من 30%، مدير المشروع متفرغ، فريق العمل في المشروع متخصص وكافي			
4	خطة المشروع	خطة للمشروع مكتملة، بجدولة زمنية، مراحل المشروع محددة، المتطلبات المالية والبشرية محددة.			
5	ميزانية المشروع	المركز المالي للمشروع، التشغيلي نسبته مناسبة لإجمالي المشروع، تكلفة المشروع ضمن الشروط، يمكن أن يعتمد المشروع على نفسه في المستقبل، قائمة الدخل للمشروع، التدفقات النقدية			

م	المعيار	التفصيل	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية
6	مجال المشروع	متوافق مع مجالات المنحة، من اختصاص الجهة المنفذة للمشروع			
7	الفئة المستهدفة	محددة بدقة - العدد مناسب مقابل التكلفة المالية - مستوى التأثير محدد، نخوي			
8	الجانب الإعلامي	لديها إدارة علاقات عامة وإعلام - لها ظهور إعلامي متميز - وجود خطة إعلامية مصاحبة لتغطية المشروع - وجود خطة لتوثيق المشروع في جميع مراحله			
9	الأثر والمؤشرات	النتائج محددة، المخرج موصف، ذي نفع متعدي، يُحدث قيمة مضافة، مؤشرات دقيقة			
10	المتابعة والتقييم	آليات المتابعة والتقييم محددة وواضحة، التقارير مجدولة، وجود فريق متخصص بذلك			
إجمالي الدرجة المستحقة			100		

نموذج تقييم مشروع :

يجب أن يراعى الكاتب ما يلي:

م	الفئات	اشر على المكان المناسب				
		متميز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
1	جدارة فريق المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
2	التخطيط للمشروع	☐	☐	☐	☐	☐
3	تقدير أهمية المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
4	خطة العمل والجدول الزمني	☐	☐	☐	☐	☐
5	كفاءة الجهات الاستشارية	☐	☐	☐	☐	☐
6	عدد فريق تنفيذ المشروع	☐ كافٍ	☐ إلى تعديل	☐ بحاجة إلى تعديل	☐ غير كافٍ	
7	الميزانية المقترحة للمشروع	☐ مناسبة	☐ إلى تعديل	☐ بحاجة إلى تعديل	☐ غير مناسبة	
8	المبررات التي قدمها فريق المشروع للميزانية	☐ مقنعة جدا	☐ مقنعة	☐ غير مقنعة		
9	مخرجات المشروع	☐ محددة جدا	☐ محددة	☐ غير محددة		
10	متابعة وتقييم المشروع	☐ واضحة جدا	☐ واضحة	☐ غير واضحة		
اسم المقيم:		توقيع المقيم:			تاريخ المقيم:	

فضلا وضح وناقش أسباب وضعك التقديرات السابقة أو أي تقديرات سابقة
أو أي معايير أخرى تتناسب مع مرئياتك على المشروع:

.....

.....

.....

.....

.....

ثالثاً :إغلاق المشروع

تتضمن المنهجية الجيدة الخاصة بإدارة المشروع خطوات رسمية لاختتام المشروع. والهدف من إغلاق المشروع التحقق والتأكد من أنه قد تم إنجاز العمل كله كما اتفق عليه، وأن العميل أو الزبون يوافق على المنتج النهائي، وهو ما يطلق عليه التحقق من المجال.

وتعمل الخطوات المتعلقة بإغلاق المشروع على التأكد من أنه قد تم تسديد كل الدفعات المالية، وتسوية جميع القضايا المالية، وإكمال توثيق المشروع، والانتهاء من التقارير النهائية، والتصرف بالمتبقي من موازنة المشروع أو المواد أو الموارد الأخرى، بالشكل الصحيح المناسب.

كذلك، فإن إغلاق المشروع هو مناسبة للاعتراف بجهود الأفراد العاملين فيه، والاحتفال بنجاح المشروع. وعادة، فإن عملية تقييم العاملين، وتقييم الموردين، ومراجعات رضا الزبائن، يتم إكمالها جميعها في هذا الوقت أيضاً. كما يعمل مدير المشروع على التأكد من أن أعضاء الفريق ينتقلون بهدوء إلى مشاريع أو مهام أخرى.

وفي المشروعات الكبيرة فإن العديد من هذه الخطوات قد يكون من المناسب القيام بها عند انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع، وكذلك عند الانتهاء من المشروع كله.

أنواع إغلاق المشروع:

- 1. عادي:** الظروف الأكثر شيوعاً لإغلاق المشروع هو ببساطة مشروع مكتمل.
- 2. سابق لأوانه:** بالنسبة لبعض المشاريع، يمكن الانتهاء من المشروع في وقت مبكر مع إزالة بعض أجزاء المشروع.
- 3. دائم:** بعض المشاريع يبدو أنها لا تنتهي. والسمة الرئيسية لهذا النوع من المشروعات هي "إضافات" ثابتة، مما يشير إلى ضعف نطاق المشروع.
- 4. مشروع فاشل:** عادة ما يكون من السهل التعرف على المشروعات الفاشلة ومن السهل على مجموعة المراجعة إغلاقه. بيد أنه ينبغي بذل كل جهد ممكن لإبلاغ الأسباب التقنية (أو غيرها) عن إنهاء المشروع.
- 5. الأولوية المتغيرة:** غالباً ما تتغير أولويات المنظمات وتغير الإستراتيجية يغير اتجاه المنظمة. المشروعات الجارية قد تحتاج إلى أن يتم تعديلها أو إلغاؤها.

خطة إغلاق المشروع:



تنفيذ إغلاق المشروع:

- 1 - الحصول على قبول التسليم من الجهة المانحة.
- 2 - إيقاف توريد الموارد وإصدارها لاستخدامات جديدة.
- 3 - إنهاء/إعادة تعيين أعضاء فريق المشروع.
- 4 - إغلاق الحسابات ودفع جميع الفواتير.
- 5 - تقييم فريق المشروع، وأعضاء فريق المشروع، ومدير المشروع.
- 6 - إنشاء التقرير النهائي.

التقرير النهائي لإغلاق المشروع:

التقرير النهائي لإغلاق المشروع		
1	ملخص تنفيذي	• تحققت أهداف المشروع أم لم تتم تلبيةها • رضا أصحاب المصلحة عن المشروع • ردود فعل المستخدم على جودة الإنجازات
2	تحليل	• مهمة المشروع وهدفه • الإجراءات والنظم المستخدمة • موارد المنظمة المستخدمة
3	التوصيات	• التحسينات التقنية • الإجراءات التصحيحية
4	الدروس المستفادة	• مذكرات • العرض
5	الملحق	• نسخ احتياطي للبيانات • المعلومات الحساسة

قائمة تدقيق إغلاق المشروع:

توضح قائمة التدقيق المبينة في الجدول تفصيلات البنود التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إغلاق المشروع:

الرقم	المشروع	صح أم خطأ
1	هل اكتملت كل الأنشطة الواردة في خطة المشروع؟	
2	هل اكتملت كل أوامر العمل؟	
3	هل اكتملت كل العقود؟	
4	هل تم تنفيذ كل الالتزامات القائمة؟	
5	هل وافق العميل أو الزبون على المنتجات النهائية؟	
6	هل اكتملت كل المخرجات؟	
7	هل تم التوصل إلى اتفاق مع العميل على أي من المخرجات المتبقية؟	
8	هل تمت المصادقة على التراخيص والشهادات الأجنبية والموافقة عليها؟	
9	هل تم إكمال جميع عمليات التدقيق، وحل نقاط الخلاف؟	
10	هل تم تفعيل إجراءات الصيانة الدائمة؟	

التمويل

11	هل تم تسديد كل الالتزامات المترتبة للموردين والمتعاقدين؟	
12	هل تم تحميل كل التكاليف للمشروع؟	
13	هل تم إغلاق حسابات المشروع؟	
14	هل تمت إعادة المخصصات المالية المتبقية؟	

الرقم	المشروع	صح أم خطأ
وثائق المشروع		
15	هل تمت مراجعة خطط المشروع والوثائق الداعمة بهدف عكس شرط "كما بني"؟	
16	هل تم تجهيز وتوزيع تقارير المشروع النهائية؟	
17	هل تمت أرشفة خطة المشروع مع كل البيانات الداعمة؟	
18	هل تم توثيق "الدروس المتعلمة" والتشارك فيها مع الأشخاص المناسبين، وأرشفتها مع خطط المشروع؟	
الموظفون		
19	هل كل الأطراف على دراية باقتراح إغلاق المشروع؟	
20	هل تم الاعتراف بجهود الأفراد ومكافأتهم عليها؟	
21	هل تمت إعادة توزيع موظفي المشروع؟	
الموظفون		
22	هل تم التعامل مع موارد المشروع المتبقية؟	
23	هل تمت إعادة توزيع المعدات، والتسهيلات، والموارد الأخرى؟	

الدروس المستفادة:

هو تحليل يتم إجراؤه خلال دورة حياة المشروع وبعدها بقليل للحصول على التعلم الإيجابي والسلبى للمشروع "ما الذي نجح وما لم يفعل؟"

العرض:

هو المنهجية التي تحلل حدث مشروع سابق لتحديد ما نجح وما لم يحدث، وتطور الدروس المستفادة، وتضع خطة عمل تضمن استخدام الدروس المستفادة لتحسين إدارة المشاريع المستقبلية.

أهداف العرض:

- إعادة استخدام الحلول المستفادة ،
- وقف الأخطاء المتكررة

العوائق أمام التعلم التنظيمي:

- الافتقار إلى وقت ما بعد المشروع لتطوير الدروس
- لا يوجد اتجاه ما بعد المشروع أو الدعم للفرق
- الدروس تصبح جلسات اللوم
- لا يتم تطبيق الدروس في مواقع أخرى
- الثقافة التنظيمية لا تدرك قيمة التعلم

نموذج الدروس المستفادة من المشروع:

نموذج الدروس المستفادة من المشروع	
	اسم المشروع :
	راعي المشروع:
	مدير المشروع:
	اسم الهيئة:
	تاريخ بداية ونهاية المشروع:
	الميزانية الفعلية:
	أعد هذا المستند:
{ يوضح هذا القسم الغرض من هذا المستند. }	الغرض من المستند
{ يوضح هذا القسم الغرض من المشروع وما إذا كان هذا الغرض قد تحقق من عدمه. }	الغرض من المشروع
{ يستعرض هذا القسم نتائج المشروع ويحدد ما إذا كانت قد تحققت أم لا. }	نتائج المشروع
{ يصف هذا القسم كيف تم قياس نجاح النتائج. }	تقييم المشروع
{ يستعرض هذا القسم ثلاثة أمور على الأقل جرت على ما يرام في المشروع. }	نقاط القوة في المشروع
{ يستعرض هذا القسم ثلاثة أمور لم تجر على ما يرام في المشروع. }	نقاط الضعف في المشروع
{ يقدم هذا القسم النصيحة لمدراء المشاريع المشابهة، أو يقدم موضوعات جديدة. }	نصيحة للمشروعات المشابهة
{ يحدد هذا القسم موقع أرشيف المشروع. }	أرشيف المشروع

الملاحق:

نموذج تقييم مشروع عند الجهات المانحة العرض: معايير تقييم المشروعات

الدرجة	الوصف	المعيار
30	توزع درجات هذا المعيار على المعايير الفرعية الآتية:	نوعية المشروع والهدف العام والبرنامج
	10 أن يكون المشروع من المشروعات الأساسية للجهة التي تخدم المستفيد مباشرة	
	10 وضوح الهدف العام	
	5 جودة البرنامج وترابطها	
	5 حاجة المجتمع للمشروع	
20	توزع درجات هذا المعيار على المعايير الفرعية الآتية:	المخرجات
	10 وجود المخرجات	
	10 تحديد المستفيدين في كل مخرج	
25	يتم تقدير درجة هذا المعيار بناء على دراسة الباحث لتكاليف البرنامج المطلوب منحها بشكل مفصل حسب البنود. ويمكن للباحث الاسترشاد في تقدير واقعية التكاليف بأدوات مثل: - المقارنة بالأنشطة المشابهة في المشروعات الأخرى. - عروض أسعار للأصول. - عروض أسعار للتعاقدات مع الجهات الخارجية. - المقارنة بتكاليف المشروع في العام الماضي.	واقعية التكاليف

15	يتم تقدير درجة هذا المعيار بناء على ما يذكره مقدم الطلب في نموذج طلب منحة حول مدى وجود آلية مكتوبة لدى الجهة لمتابعة المشروع فإذا كانت هناك آلية فيحصل المشروع على الدرجة كاملة وإذا لم تكن هناك آلية فيحصل المشروع على صفر في هذا المعيار	المتابعة
10	توزع درجات هذا المعيار على المعايير الفرعية الآتية: 5 مشاركة المتطوعين في تنفيذ المشروع 5 تحديد أدوار المتطوعين ووضوحها	مشاركة المتطوعين
100	المجموع الكلي	





Business Strategy

Innovation
Branding
Solution
Marketing
Analysis
Ideas
Success
Management





